جامعة آل البيت
كلية المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية

Human Resources Management Practices and staff Performance in the Industrial Companies in Al-hmadi Industrial City

إعداد
سالم عبيد جعفر الهاجري
الرقم الجامعي
١٤٧٠٥٠٢٠١٢

إشراف
د. زياد الصمادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

العام الدراسي
٢٠١٧

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُواْ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

(البقرة: ٣٢)



التفويض

أنا الطالب: **سالم عبيد جعفر الهاجري**؛ أعلن بأنني أمنح جامعة آل البيت حق تزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات، أو الهيئات ، أو المنظمات والمؤسسات البحثية عند الحاجة إليها.

التوقيع:.......................................

التاريخ: / / ٢٠١٧م

الإقرار

أنا الطالب: **سالم عبيد جعفر الهاجري** الرقم الجامعي: **(١٤٧٠٥٠٢٠١٢)**

التخصص: **إدارة الأعمال** الكلية: **المال والأعمال**

أقر بإلتزامي بقوانين جامعة آل البيت الموقرة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد أطروحات الماجستير عندما قمت شخصيًا بإعداد أطروحتي :

"**ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية**".

مراعيا الأمانة العلمية المتعارف عليها في في البحث العلمي . كما أنني أعلن بأنَّ رسالتي هذه غير مستلة أو منقولة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وبناء على ذكر فإنني أتحمل أشد المسؤولية اذ اتضح غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي درجة الماجستير التي حصلت عليها والغاء شهادة التخرج بعد صدورها ، دون أن يكون لي أي محاولة للتظلم أو الطعن أو الأعتراض بأي شكل من الاشكال في القرار المتخذ عن مجلس العمداء.

توقيع الطالب: .... **التاريخ** / /٢٠١٧م

قرار لجنة المناقشة

ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية

إعداد الطالب

سالم عبيد جعفر الهاجري

الرقم الجامعي

(١٤٧٠٥٠٢٠١٢)

إشراف الدكتور

زياد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور زياد محمد الصمادي .... (مشرفاً ورئيساً)	
أستاذ دكتور سليمان إبراهيم الحوري................(عضواً)	
الدكتور بهجت عيد الجوازنة ....(عضواً)	
الدكتور ضياء الحق احمد الزغيلات.............. (عضواً خارجياً)	

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ / /٢٠١٧م.

إهـــــــداء

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

صدق الله العظيم

إذا كان الإهداء يعبّر ولو بجزء من الحب والوفاء... فالإهداء إلى الهادي معلم البشرية ومنبع العلم... النبي الأمي محمد صلى الله عليه وسلم...

إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب... إلى من كلّت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من كان يحصد الأشواك عن طريقي ليسهل لي كل صعب، إلى

والدي العزيز أطال الله في عمره...

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض... إلى والدتي الحبيبة أطال الله عمرها...

إلى من خطى معي تجاه الحلم خطوة بخطوة... إلى الأحبة ذوي القلوب الطاهرة، والنفوس الأبية.... الذين شدّوا من أزري وقدموا لي الآراء السديدة، والتوجيهات القيمة، والأفكار المنيرة، إلى الذين أحببتهم وأحبوني... إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء... إليهم جميعاً.... أهدي عملي هذا...

الباحث

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور "زياد الصمادي" على رعايته واهتمامه الذي غمرني بهما طيلة فترة دراستي هذه، مما كان له الأثر الطيب في إنجاز هذا العمل.

كما يفرحني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة (................) لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة وإبداء ملحوظاتهم وتوصياتهم القيمة التي سيكون لها الأثر البارز في إخراج هذه الرسالة بشكل مميز بإذن الله، ولا يجب أن انسى بأن أتقدم بجزيل الشكر إلى إدارة هذه الجامعة الموقره ، جامعة آل البيت من رئيس وأعضاء هيئة تدريس وأخص بالذكر أساتذة كلية المال والأعمال وقسم إدارة الأعمال على ما يبذلوه من جهد في متابعة طلبة الجامعة.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

١٤	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الدقة" مرتبة تنازلياً	٨٢
١٥	اختبار (One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	٨٤
١٦	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	٨٥
١٧	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)	٨٩

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية

إعداد

سالم عبيد جعفر الهاجري

إشراف الدكتور

زياد الصمادي

ملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية، والبالغ عددها (٢٣) شركة ، وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع (١١٥) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة تم تطوير استبانه لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، مشاركة العاملين) على الالتزام أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية، وأيضا في تحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء)، وزيادة سرعة أداء العاملين، وأيضا في تحسين جودة أداء العاملين، وكما أظهرت زيادة كمية أداء العاملين، كما أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات الموارد البشرية في زيادة دقة أداء العاملين ، أما فيما يتعلق بالفروق في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين ، وأيضا في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين.

وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها زيادة فاعلية تطبيق أساليب ممارسات الموارد البشرية، تجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعته ومهامها ، العناية بالعنصر البشري بشكل أكبر، تأهيل وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع البرامج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، وتحديد طبيعتها ومهام

كلمات دالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية.

Practices Human Resource Management and performance staff In The Industrial Sector Organizations

Prepared by: : Salem obaid Jaafar Al-Hajri

Supervised by

Dr - Ziad Samadi

Abstract

The study aimed to identify the human resource management practices and the performance of employees in industrial companies in the industrial city of Al-Ahmady,and the study population consisted of all industrial companies may be, of (23) Company, It was taken adequate sample of the study population by 115 employees. To achieve the objectives of the study and answer the questions of the study was to develop a questionnaire to collect data from the study population, and to test hypotheses of the study was use of statistical software package (SPSS).

The study concluded that many of the results of which there is a statistically significant dimensions of human resource management practices and its dimensions are

(Polarization, recruitment, training and development, performance appraisal, compensation, participation of workers) to abide by the performance of employees in industrial companies in the industrial city of Al-Ahmadi.

The results also showed a statistically significant effect of the practices of human resources management in improving the performance of employees in industrial companies in the industrial city of Al-Ahmady, and also the results showed a statistically significant effect of the practices of human resources in improving the performance of employees, And also the results showed the effect of a statistically significant practices of human resources in improving the performance of employees, and also showed the impact of a statistically significant Human resources practices in improving the performance of

employees (performance speed, performance accuracy, the quality of performance) In industrial companies in the industrial city of Al-Ahmady, The results showed a significant effect for statistical effect of Human Resource practices to increase staff performance speed, also it showed no effect statistically Human Resource practices significance in increasing staff performance accuracy, and also having the effect of a statistically significant Human Resource practices in improving the quality of the performance of employees, and showed the existence of a statistical impact Human Resources practices significance in increasing the amount of the performance of employees,

As for the differences in the sample of the study answers on improving the performance of employees of industrial companies in the industrial city of Ahmady, the results showed no statistically significant differences answers in the study sample on improving the performance of employees.

The study included a number of recommendations, including increasing the effectiveness of the application of methods of Human Resource practices ,partition the job to the primary elements and determine the nature and functions, but the human element is more care than other things , Rehabilitation and training of personnel on how to deal with programs relating to human resources, and determine the nature and its functions .

Keywords: human resource management practices, employee performance, and industrial companies in the industrial city of Al-Ahmady.

الفصل الأول

مقدمة الدّراسة وأهميتها

١.١ مقدمة.

٢.١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

٣.١ أهمية الدراسة.

٤.١ أهداف الدراسة.

٥.١ فرضيات الدراسة.

٦.١ متغيرات الدراسة.

٧.١ نموذج الدراسة.

٨.١ التعريفات الإجرائية.

٩.١ حدود الدَّراسة ومحدداتها.

الفصل الأول

مقدمة الدّراسة وأهميتها

١.١ مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد ويعتبر العنصر البشري أساسيا في بناء المنظمات وتطويراه ، حيث ان إدارات الموارد البشرية أكثر الإدارات تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهي تحلل احتياجات المنظمة وتستقطب الموارد بشرية وترفع من مستواه المهني لضمان تحقيق الأهداف المأمولة، وتركز على تخطيط الموارد البشرية وترقيتها وتختار المناسب منها.

فقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، والمنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، يتطلب كل ذلك الاهتمام التركيز على الموارد البشرية والتي تعتبر أهم ركيزة من ركائز التنمية الشاملة، حيث أن العنصر البشري يمثل أجلّ وأهم عناصر الإنتاج في أي مكان وفي أي زمان، حيث تلعب دوراً هاماً في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمرارها. وما عالمنا هذا إلا عبارة عن منظمة كبيرة نعيش فيها، فهناك منظمات كثيرة تحيط بنا، ونحن بالطبع نشارك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين. ومن ناحية أخري تعتمد المنظمات على الأشخاص، وبدون الأشخاص فإن مصيرها سيؤول إلى الزوال، حيث لم يعد مسمى إدارة شئون الأفراد مناسباً للتعبير عن المهام والأدوار التي يجب أن تنفذها هذه الإدارة لا سيما مع التطور الذي ساد في الآونة الخيرة داخل المنظمات والجهات العلمية والبحثية.

ويصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية؛ وتلعب كفاءة فاعلية إدارة الموارد البشرية دوراً هاما في معالجة مشكلات الموارد البشرية للمنظمة وتطوير الحلول المناسبة له.

وتواجه الشركات الصناعية كغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه الشركات تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل الذي يحتاج إلى الكفاءة والفاعلية، من اجل خدمة الأهداف العامة والخاصة المتمثلة بزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، وتحقيق ربحية مناسبة لاستثمارات المساهمين، وتحقيق حصة تنافسية في السوق، وإرضاء الجمهور. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية.

٢.١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن الموارد البشرية قد أسهمت وبشكل كبير في العمل على تحسين وتطوير نظم الإدارة بشكل عام، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تعترض طريق المنظمات، إلا أن المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى التي تختص بالعاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث أن هذه الإدارات تعمل تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، حيث أنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية والتي تسهم في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة.(عبد الوهاب، ٢٠٠٦).

إن الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي بحاجة إلى تطوير ممارستها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من دور فعال في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بالمقارنة مع المنافسين من الشركات الصناعية الكبرى محليا ودوليا، وهذا يتطلب أن التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتأثير تلك الممارسات على أدار تلك المؤسسات.

وبناء على ما ذكر أعلاه ، فان مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيس التالي :

ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد العاملين في الشركات الصناعية في مدنية الأحمدي الصناعية؟

وينبثق عن هذا التساؤل (أسئلة الدراسة) :

١) ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية؟

٢) ما مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدنية الأحمدي الصناعية؟

٣) ما مستوى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية؟

٤) هل هناك فوارق في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالنسبة (للعمر، المستوى التعليمي، عدد السنوات الخدمة) ، في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية؟

٥) هل هناك تميز من ناحية الجودة والدفة والتنافس في أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية؟

٣.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تعد هذه الدِّراسة، بحسب علم الباحث ، إضافة علمية في غاية الأهمية في حقل جديد لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية ، والتي من المُؤمل أن تسهم في تحسين وتطوير الشركات الصناعية. ويمكن أن تفيد هذه الدِّراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص، بإضافة معرفة جديدة في مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

ثانيا : الأهمية العملية (التطبيقية) :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الهامة على المستوى العملي (التطبيقي) الذي يبحث في الممارسات النظرية والعملية التطبيقية الإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية في دولة الكويت.

وتعمل هذه الدراسة على تزويد الشركات الصناعية بركائز التطبيق العملي العقلاني في الممارسات العقلية الواقعية واستخدامها بكل تفاصيلها في الفعلي التطبيقي للعاملين في الشركات الصناعية واستخدامها بكل تفاصيلها في تحقيق أهداف تلك الشركات وكذلك تحقيق التنافسية ، لذا يتوقع الاستفادة من النتائج العملية المتوقعة لهذه الدراسة.

وتأتي الأهمية العملية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال ما يلي :

١- الأثر العملي (التطبيقي) : بعد دراسة الجانب النظري العلمي وذلك من خلال تطبيق النظريات العلمية الحديثة فيما يختص الجانب تطوير أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي في دولة الكويت، ويمكن هذا المجال الإفادة من المتغيرات الرئيسة في الدراسة لتدعيم الجانب العملي على ارض الواقع وهي :

ب) تخطيط الموارد البشرية .

ج) استقطاب وتدريب وتطوير العاملين.

د) تحليل الوظائف.

هـ) تفعيل إدارة التعويضات والحوافز.

٢- يمكن لهذه الدراسة أن تعمل من الناحية التطبيقية العملية على تفعيل ممارسة إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وتوفير فرص عملية للعاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية الكويتية.

٣- يمكن لهذه الدراسة إبراز الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بما يتفق والمقاييس والمعايير الدولية فيما يتعلق بأداء الموظفين باعتباره متغير تابع في هذه الدراسة.

٤- يمكن تعميم نتائج الدراسة على المستوى العملي التطبيقي ليعمل بها فعليا وعلى ارض الواقع لإدارة الموارد البشرية ورفع مستوى العاملين لديها بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب العملية التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية وسد الفراغ في كل ما من شانه أن يعمل على تراجع الإدارة وأدار العاملين.

٤.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

٢. الكشف عن أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

٣. معرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

٤. معرفة إن كان هناك اختلاف في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين تعزى لمتغير (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية.

٥.١ فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسات السابقة، ولغرض التوصل إلى الحلول الأنسب لمشكلة الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات رئيسية كما يلي:

الفرضية الأولى: $H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

$H0_{1-1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) استقطاب العاملين في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لتحليل الوظائف في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية .

$H0_{1-3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لتدريب والتطوير في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) التعويضات وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-5}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) في التخطيط للاحتياجات في أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-6}$. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) في تقييم الأداء على أداة العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

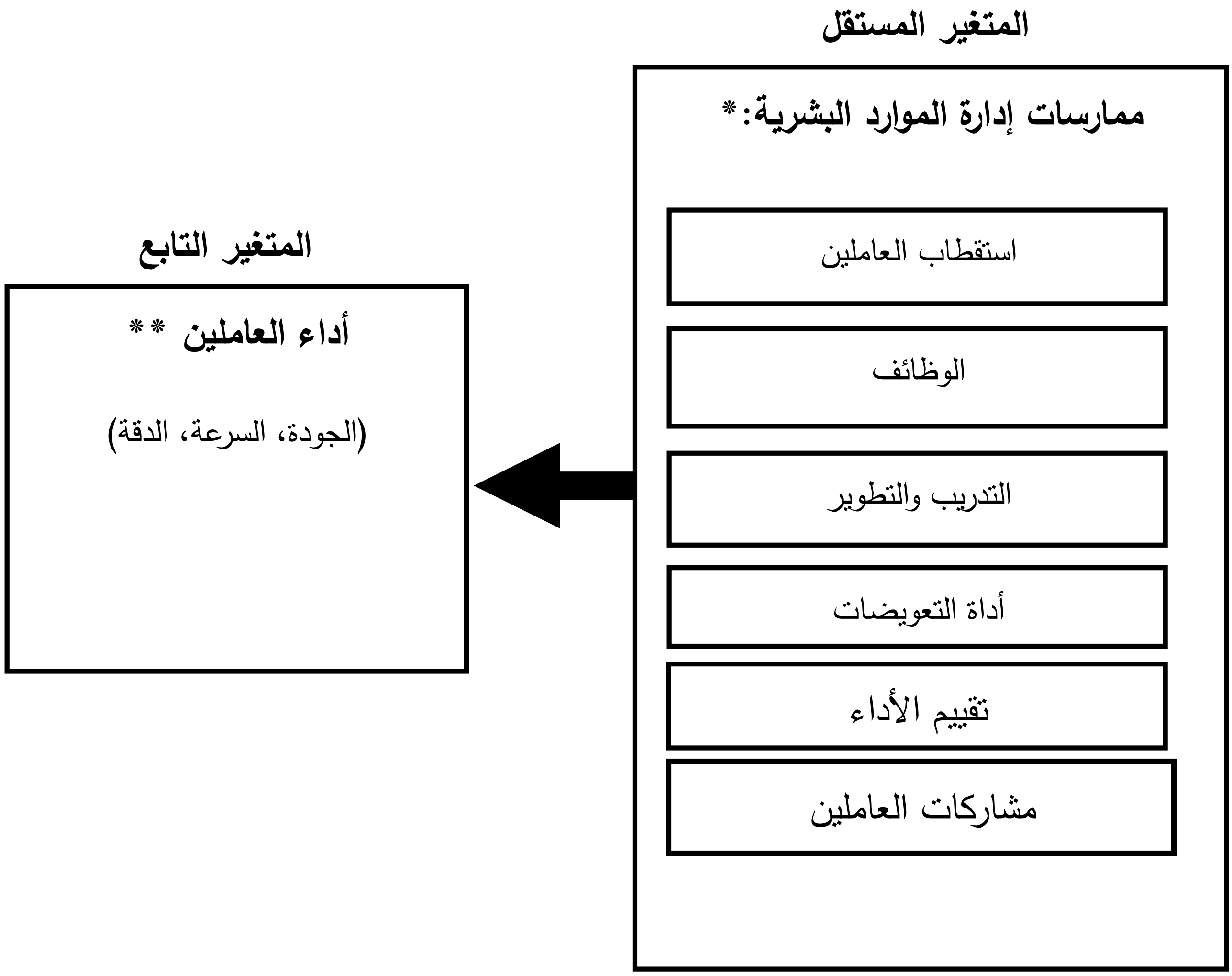
الفرضية الثانية: $H0_2$: لا يوجد فروقات ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

٦.١ متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في (التخطيط للموارد البشرية، واستقطاب العاملين، وتحليل الوظائف، والتدريب والتطوير، أداة التعويضات، تقييم الأداء).

المتغير التابع : ويتمثل في (السرعة، الدقة، الجودة).

٧.١ مخطط الدراسة



* المصدر: (2008) .Shahzad et al.

** المصدر: .(2007) T.J.P Kuijer

٨.١ التعريفات الإجرائية

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموظفين في مستويات الأعمال كافة ، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على ميزة التنافسية. وتشمل (التخطيط، التخطيط للموارد البشرية، تحليل الوظائف، التدريب، التطوير، الحوافز).

أداء العاملين: هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة والدقة والسرعة. وربما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله.

لأغراض هذه الدراسة عمل الباحث على تحديد المفاهيم إجرائياً للمتغيرات المستقلة كافة والتابعة على النحو الآتي:

التخطيط: هو وظيفة الإدارة الأولى والأكثر أهمية، و التي تأتي في طليعة العمل و تتقدم علة ما عداها من الوظائف و تعمل على مرحلة التمييز والإختيار بين البدائل لإجراءات عمل المنظمة خاصة و لكل فرع و قسم أو جزء من أجزاء المنظومة و للعاملين بها .

التخطيط للموارد البشرية: هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة كما أنه محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة.

تحليل الوظائف: تفسر مرحلة التحليل والتوصيف يتلك العملية التي تحتوي على معلومات مرتبطة بالوظيفة المستهدف تحليلها وترتيب وتبيان هذه المعلومات لتحقيق وصف تفصيلي

للخصائص ولأهداف والمهام والمسؤوليات الموكولة بكل وظيفة، وكذلك الظروف المهيئة التي أديت فيها هذه الوظيفة، بالإضافة إلى الخصائص و الصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة والتي تتمثل بالخبرات والمهارات ، وقوة الشخصية.

التدريب: هو الكفاءات الناتجة عن التدريس المهني أو المهارات العملية والمعرفة التي تتصل بالكفاءات المفيدة المحددة للأداء.

التطوير: هو تحسين العملية الإدارية وصولاً إلى تحقيق وإنجاز الأهداف التي تنشدها إدارة المنظمة بصورة أكثر كفاءة.

الحوافز: مجموعة من العوامل الّتي تعمل على إثارة القوى الحركيّة في الإنسان، وتؤثّر على سلوكه وتصرّفاته وتشمل المكافآت المادية والمعنوية.

٩.١ حدود الدَّراسة ومحدداتها

تقتصر هذه الدَّراسة على:

الحدود الموضوعية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينه الأحمدي الصناعية.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على الشركات الصناعية كافة في مدينه الأحمدي الصناعية.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الدَّراسي الأول من العام (2016).

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

محددات الدراسة: عدم الإفصاح عن الآراء التي تعكس ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من قبل بعض المبحوثين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدَّراسات السابقة

١.٢ مقدمة

٢.٢ طبيعة ومفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

٣.٢ الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية

٤.٢ الصعويات التي تواجه ممارسة وظائف الموارد البشرية

٥.٢ الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ مقدمة

تتميز البيئة الاقتصادية بسرعتها العالية في التغيير، وهذا يظهر جلياً بعدد من الظواهر مثل العولمة، وتغير مطالب العملاء والزبائن، وتزايد منافسة سوق المنتجات والخدمات، للمناسبة بنجاح في ضل هذه البيئة، لذا فإن المنظمات تحتاج باستمرار لتحسين أدائها عن طريق خفض التكاليف، وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والسرعة في السوق.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أهم وأبرز وظائف المنظمة لتسليطها الضوء على القوى البشرية والتي تعتبر أهم وأثمن عنصر لدى المنظمة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية، حيث إن إدارة وتطوير هذه الموارد تعتبر لاعبا أساسياً في غالبية المنظمات، وتمكينها من استقطاب وتدريب الكفاءات اللازمة وتأهيلها لتكون قادرة على المزاحمة و مواكبة التحديات والمعضلات الحالية والمستقبلية، ويمكن ان تسهم الموارد البشرية بقوة في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، والذي يتوقف على مدى كفاءة ومستوى ودرجة الخبرات لدى العنصر البشري وحماسته للعمل، لذلك ركز علماء الإدارة على الاهتمام بشكل كبير بوضع الأسس والمبادئ التي من الممكن أن تساعد على الاستفادة القصوى من أ فراد المنظمة كافة .

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظا وكبيراً، حيث كان دورها تنفيذياً تقليدياً، يقوم فقط على استصدار قرارات كالتعيين والترقيات وبعض الأمور التي تخص العاملين كالأجور والنقل والتأمينات الاجتماعية، إلا أنها أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال

الموارد البشرية، وأصبحت تشارك في تصميم الاستراتيجيات الخاصة بهذه الموارد، وأصبحت مصممة للاستراتيجيات التي تخطط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتضع هيكلاً أو نظاماً للأجور، حيث لم يعد دورها مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية، بل وتطورت لتشمل اتجاهات جديدة حديثة لم يكن لها وجود من قبل . (Buckley & Monks, 2004, p: 5).

وتسعى الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف العمل، لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برسالة المنظمة وبأهدافها، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في فراغ، فهي تؤدي دورين أساسيين يتمثل الأول منهما في المهمة الإدارية التي تشترك فيها هذه الإدارة مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد، فيما تمارس دورا آخر هو الدور التخصصي، والذي تعتني من خلاله بتخطيط وتحليل الموارد البشرية وتدريبها وتقويم أداء العاملين فيها وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخة، 2010: 24).

وبما أن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية منها، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع حركة هذه البيئة والعمل على تحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للبيئة التي تعمل فيها، والاستجابة لمتطلباتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث يترتب على استخدام الموارد البشرية في المنظمة كلف ومزايا، تفرض على المنظمة أن تحقق أفضل توازن بينهما، من خلال الاستخدام الصحيح للموارد البشرية، ووضع العامل المناسب بالمكان المناسب، وإعطائها الأهمية الوظيفية والتنظيمية التي تستحقها (الهيتي، 2010: 26).

٢.٢ طبيعة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

إمكانية التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في توضيح وتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية عن طريق (عبدالباقي، 2009: 15):

أولاً: وجهة النظر التقليدية

ويمثل هذا النوع من وجهات النظر ، باعتبار البعض أن إدارة الموارد البشرية لا تؤثر على الأمور التنظيمية للمنظمات ، وعلى كفاءة ونجاح المنظمة مقارنة مع التأثير الذي تحدثه الإدارات الأخرى كإدارة كالتسويق وإدارة الإنتاج والإدارة المالية، وإن هذه الإدارة لا تشكل أهمية كبيرة ولا تؤثر ذلك التأثر الفعال في المنظمة، وإن دورها يقتصر على تنفيذ أعمال روتينية مثل حفظ المعلومات ، واستخدام الملفات والسجلات ومتابعة الأمور المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات العمل والمغادرات من الدوام والإجازات والترقيات.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة

هذه الجماعة المهتمة بإدارة الموارد البشرية ترى متيقنة بأهميتها ودورها المؤثر على الناتج وتطوير وصقل الكفاءات الخاصة بالمنظمة ، ويعتبرونها أبرز وأهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولا تقل أهميتها، عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية، إذ إن مفهومها اتسع ليشمل أنشطة رئيسة من أهمها تحليل الوظائف وتوصيفها ، وتخطيط الموارد البشرية وجذبها واستقطابها وتحفيزها، فضلاً عن تقييم وتنمية وتدريب هذه الموارد وتطويرها.

يَدُلّ مصطلحُ إدارة الموارد البشرية على الأنشطة والوظائف التي تتطلبها عمليةُ الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها والحفاظ عليها (برنوطي، 2007: 19).

فقام دايسلير (Dissler, 2013, p: 2) بتعريف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية "، فجميعُ المنظماتِ على اختلاف أنواعها خاصة أو حكومية، ربحية أو غير ربحية، تعمل من خلال مواردها البشرية (Tessema & Soeters, 2006, p: 56).

وتشتمل وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية، وتصميم الوظائف وتعبئتها بما فيها قواعد العمل والاختيار والتعيين، كما تتضمن تطوير أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة وتطوير حياتهم المهنية، وتقييم أدائهم ومكافأتهم وتعويضهم وتحديد أجورهم ورواتبهم وتحفيزهم، إضافة إلى حماية العاملين من خلال تطبيق إدارة الصحة والسلامة العامة، وحرية انضمامهم إلى النقابات وتنظيم العضوية فيها وإدارة المفاوضات والاتفاقيات مع العاملين، وتحديد حقوقهم ومسؤوليّاتهم (Frensh, 2013, p: 3)، وإدارة الموارد البشرية هي مجموعةُ النشاطات المَعنية بتزويد المنظمة بالموارد البشرية (Byars & Rue, 2006, p: 4). ويصف (Griffin, 2012: 418) إدارة الموارد البشرية بالوظيفة المعنية بجذب الموارد البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها بالعدد والنوعية الملائمين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما وقام درَّة والصباغ (2007: 20) بتعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج التي تعمل على تصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، بهدف تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنظمة، من أجل وضع نظام لإدارة الموارد البشرية باستخدام خرائط انسياب العمل، وإشغال الوظائف ووضع الموظفين في أماكن محددة، وتقييم أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية عن طريق التدريب، إضافة إلى تحديد تعويضات العاملين وحقوقهم وتنظيم العلاقات بينهم (Megia, et.al, 2004:6)

وعلى ضوء ما سبق، فإن الباحث يرى إدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة والمرتبطة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في بفعالية المنظمات والعاملين فيها ، وهي تشمل عمليات التخطيط والتوجيه والمراقبة المتعلقة بالبحث عن الأفراد الأكفاء واستقطابهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

٢-٣ الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية

إن الوظائف والأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة وشركة لأخرى بحسب الحجم وكثافة الأنشطة، مع أخذ بعين الاعتبار بأن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية تتشابه في المنظمات كافة ، وقد حدَّد (Bernardin, 2007,p :7) وظائف إدارة الموارد البشرية بالتصميم التنظيمي والذي يتضمن (تخطيط الموارد البشرية، وتحليل العمل، وتصميم العمل)، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويض والمنافع، وتقييم الأداء، وانسجامًا مع الاتجاهات العالمية، وتنوُّع المزيج الثقافي للعاملين. وفيما يلي نبذة عن كل وظيفة من هذه الوظائف:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يُعد تخطيطَ الموارد البشرية العنصرَ الأولَ في عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية، وهو يهدف إلى ضمان توافر المهارات والتخصصات عند الحاجة إليها، وفي جميع الأوقات (Thoha, et.al , 2006, p: 6).

ويرى روبنس (Robbins, 2011, p: 189) إن تخطيط الموارد البشرية يعني تحديد احتياجات ومتطلبات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين بناء على حاجة المنظمة ، وتحديد ما هو واضح ومتوفر منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة. أي أن تخطيطَ الموارد البشرية هو الترجمةُ العمليةُ لإستراتيجية المنظمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمةُ لتحقيق أهدافها.

ويرى درَّة والصباغ (2007)، أن مفهوم التخطيط هو (التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية). إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، فالتوسع في نشاط المنظمة، وتعدد المنتجات او الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة للموارد البشرية.

أهمية التخطيط للموارد البشرية (Dissler, 2013, p: 20):

١. يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف.

٢. يوفر للمنظمة الكفاءات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يسهم في نجاح برامج التطوير المهني للعاملين.

٣. يسهم في الموازنة الكفوءة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

٤. يعمل على بنا القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتحفيز والتدريب.

٥. يوفر الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة مما يرفع مستوى رضا العاملين عن إعمالهم.

٦. يمثل أساسا في وضع خطط الموارد البشرية على المستوى القومي، خصوصا في المؤسسات الحكومية أو العاملة في القطاع الاشتراكي.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة (السليمة والصحيحة). إن

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتامين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. والشكل الأتي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاط المنظمة	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية متغيرات في البيئة	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

ثانيا: عمليات التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا.(ابو شيخة، 2010: ٨٠)

فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها

الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة (الهيتي، 2010: 109).

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

تعريف الاختيار والتعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، و تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

أهداف الاختيار والتعيين (Dissler, 2013, p:75):

١. اختيار أفضل القدرات والمهارات.
٢. تطوير آلية العمل لرفع كفاءة وأساليب العمل.
٣. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
٤. الاحتفاظ بالقوي العاملة المنتجة وتفضيل القوي المحلية.
٥. تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
٦. تنفيذ الخطط الخاصة بالتوظيف علي حسب المراحل الزمنية المعدة مسبقا.
٧. وضع معايير حديثة لاختيار والتعيين مرتبطة بالاحتياجات.

من الذي يقوم بالاختيار والتعيين؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار، يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات، وتقدم أدوات الاختيار ، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة مرحلة الاختيار النهائي.

خطوات عملية الاختيار (برنوطي،2007: ١٢):

١. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
٢. تلقي الطلبات والسير الذاتية.
٣. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
٤. إجراء مقابلات مبدئية.
٥. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
٦. إجراء المقابلات الرسمية.
٧. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
٨. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
٩. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
١٠. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

اختبارات التوظيف (Dissler, 2013, p: 122):

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداءه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية

(بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي.

أنواع اختبارات التوظيف:

- **اختبارات القدرة على الإنجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.
- **اختبارات الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق.
- **اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:** يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.
- **اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):** تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.
- **اختبار القدرات:** يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

خصائص الاختبار الجيد:

١. استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم .

٢. أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.

٣. أن يكون الاختبار أمينا في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدل.

٤. أن يتميز الاختبار بالثبات.

٥. أن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله.

٦. أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا .

أنواع المقابلات: (حمود، والخرشة، 2009، ص199-204).

- **المقابلة التمهيدية:** يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.
- **المقابلة النموذجية:** تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.
- **المقابلة الفردية:** يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.
- **المقابلة الجماعية:** لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

١. متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة).

٢. مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.

٣. مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

- **المقابلة الانفعالية:** يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.
- **المقابلة الموجهة:** حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.
- **المقابلة الغير موجهة:** يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

- يتم تصنيف أو فرز النتائج النهائية ويتم بعد ذلك اعتمادها من قبل الإدارة العليا.
- يتم إعلام المقبولين للتعيين عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الإلكتروني أنه قد تم قبولهم للتعيين.
- يتم الاعتذار لغير المقبولين.
- تحضير كتاب التعيين.
- يحدد تاريخ ووقت التعيين.
- يتم إتمام إجراءات التعيين والفحص الطبي ويعبأ طلب التوظيف ويوقع عقد العمل ويصدر كتاب التعيين من قبل الإدارة ويتم تعيينه.

- يرسل الموظف إلى الدائرة المعنية للبدء بالعمل ويرسل كتاب مباشرة العمل من قبل مدير الدائرة أو لقسم المعني للمالية حتى يتم إدراج اسم الموظف على سجل الرواتب وذلك حسب نموذج مباشرة عمل.

تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على المورد البشري الذي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، بمعنى تحقيق أكبر درجة من التوافق بين مواصفات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة (السلمي، 2007: 237).

والاستقطاب هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لملء الشواغر الوظيفية بالعدد المطلوب والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب، أما الاختيار فهو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، لانتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية من بين المتقدمين للوظيفة، والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية والذهنية والعقلية والنفسية (Miner & Crane, 2005, p:347).

يُعتبر قرار الاختيار من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، فهو يحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، ولذلك فإنه يتوجب على المنظمة عند اتخاذ قرار الاختيار، أن تعمل على تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، كون هذه الأمور تعتبر من المدخلات الأساسية لعملية الاختيار، كما يتطلب من المنظمة مراعاة المتغيرات المتعلقة بفرص سوق العمل، والتحديات الأخلاقية والقوانين والتشريعات وغيرها، حيث إن انعكاسات عملية الاختيار سوف تظهر لاحقا على أنشطة الموارد البشرية الأخرى، كالتدريب والتوجيه والتطوير والأداء والمكافأة (الهيتي، 2010: 114).

وتعتبر خطوات عملية الاختيار بتحديد احتياجات المنظمة من الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الفرد المطلوب للوظيفة والمهارات المختلفة والعدد اللازم، وتحديد المصدر الذي يتم من خلاله البحث فيه عن الفرد المطلوب لشغل الوظيفة، سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، وتحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين، ثم استقبال طالبي الوظيفة، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة الأولية، والبحث في خلفية المتقدم بإجراء اختبارات الاستخدام والاختيار الأولي، والفحص الطبي وقرار التعيين النهائي واستكمال الخطوات القانونية قبل التعيين ومن ثم اختبار سلامة كافة هذه الإجراءات والتعيين (أبوشيخة، 2010: 85).

ثالثا: التدريب والتطوير الوظيفي

لا تقتصر مهمة وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المنشأة من العمالة عن فترة زمنية مقبلة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقدير درجات كفاءتها في العمل بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك. إنها تشمل عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها، وتشرف على تنفيذها – في حالة كون ظروف وإمكانيات المنشأة تسمح بذلك – بهدف إعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد. والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماماً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة (العقيلي، ٢٠٠٥: ٣٧٦). وبالتالي يمكن تعريف التدريب كالتالي:

التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغير بعض الاتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (سليمان وآخرون، ٢٠٠٥).

يٌعرف (Noe، 2012، p:4) التدريبَ والتطويرَ بأنه " الجهود المخطَّطِ لها والهادفة إلى تزويد، وتسهيل عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والخبرات والسلوكات اللازمة لأداء الأفراد لأعمالهم بفعالية "، وتتميز وظيفةُ التدريب والتطوير بأنها مستمرةٌ يمارسها الإنسان منذ ولادته وترافقه طيلة حياته، وهو عملية مرنةٌ تتكيف مع التغيّرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة والتي تنعكس على أهداف المنظمة.

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة الخطوة الأولى في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية، وجمع وتحليل البيانات التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو فشلها، وتتولى إدارة التدريب في المنظمة مسؤولية تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، حيث يتوجب عليها التعرف على المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها (حمود والخرشة، 2009، ص129).

ويرى (أبو شيخة، 2010، ص267) إن تحديد المنظمة لاحتياجاتها التدريبية يأتي بغرض تأهيل الموظفين الجدد للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والفنية أو التنظيمية، وأيضا لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

ويرى الباحث: تعريف التدريب: إن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات لهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد ، وتوسيع نقاط معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم ، لرفع مستوى كفاءتها وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل .

رابعا: تقييم الأداء

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المنظمات كونه يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي فإن التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين يتم من خلال التقييم الخاص بالأداء (بلوط، 2012، ص359).

وتقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعاملين من خلال العمل الذي يوافق معايير الأداء المحددة ، ويعتبر التقييم مطلباً مهما و ضرورياً لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس و فحص نقاط القوة والضعف في جهود الفرد المبذولة وسلوكاته التي يمارسها في موقف معين، من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا (السالم وصالح، 2012، ص102).

كل منظمة تقريبا تهتم بتقييم أداء عامليها من خلال أساليب معينة واضحة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين، لغرض التعرف على مستوى الكفاءة العامة للعاملين ولهدف التعرف على مستوى التطور في العمل و الأداء، فإن تقييم الأداء يقدم معلومات حول مستوى أداء العاملين وهو يمثل الأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث إن المعلومات الناتجة عن تقييم أداء العاملين تعطي مؤشرات حول كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة، ومعرفة

احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً، وتحديد الاحتياجات التدريبية والأهم هو أن تقييم الأداء يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث حجمها ونوعيتها (العقيلي، ٢٠٠٥، ص٣٧٦).

ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، وإنما تكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود فجوة بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروطه للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى، وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين: احدهما موضوعي يركز على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والإفادة من التدريب (الهيتي، ٢٠١٠، ص١٨٠).

يعد تقييم مستوى و أداء الموظفين ، مراجعة لما قدمه وأنجزه الأفراد بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير وشروط عملهم، فعملية تقييم الأداء توفر المعلومات الخاصة بالمهارات التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، فبواسطة التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، وبناء على ذلك فإنه يجب وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجِّهٍ ومراقب وضابط، لجهود الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Poster & Streib،2005، p:46).

ويرى كل من (p:376،2004،Jones & George) أن تقييم أداء الموظفين وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجيات التدريب والتطوير والتعويضات، وتحديد مبالغ الحوافز والعلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية، كذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء، في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد صلاحية الموظف الجديد، والاسترشاد بها عند النقل والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعند منح المكافآت، والنهوض بمستوى أداء الوظيفة، وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والحكم على مدى سلامة عمليات الاختيار والتعيين، أي أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (برنوطي، ٢٠٠٧، ص٣٧٩).

خامسا: التعويضات :

وهي تعنى بتقديم الأجور والمنافع لجميع العاملين، وهي تعويضات مباشرة وتتضمن الأجورَ والرواتبَ والحوافز والمكافآت المالية المرتبطة بالعمل، وتعويضات غير مباشرة ترتبط بمتغيرات مختلفة، مثل المزايا الاجتماعية والتأمين الصحي والإجازات المرضية والسنوية، وهذه التعويضات تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (Byars 2006:249،& Rue).

إن هذه الوظيفة تهتم بتحديد الأهمية و القيمة النسبية للوظائف كافة ، وتحديد أجرها وتحديد الرتب الأجرية للوظائف، بالإضافة إلى إدارتها السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة بتنوع وظائفها وأماكن العمل والدرجة، حيث تلعب التعويضات

والتحفيز دورًا أساسيا في دعم أسس المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة، وفي استقطابها من سوق العمل ومن المنظمات الأخرى (Matzler & Renzl، 2006، p: 263).

تٌعرّف الأجور بأنها قيمة ما يُدفع أو يكافأ به الفرد مقابل قيامه بعمل ما طلب منه بالساعة أو اليوم أو الشهر ، إذ ان جميع المنظمات تشترك في نظام دفع الأجور إلا أنها تختلف في كيفية تطبيق وحساب نظام الحوافز، وتعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، ويتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المنظمة باستخدام بعض المعايير لتحديد الأجور، مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة، والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (ابوشيخة، 2010، ص111).

من البديهي ان تلعب الأجور دورا جوهريا ومهما للغاية في رفع مستوى الرضا لدى العاملين لكنها لا تولّد فيهم روح الحماس أو ذلك الدافع القوي للقيام بالعمل على أكمل وجه ، لذا كان من الواجب وضع نظاما استثنائيا لرفع سوية العمل من خلال وضع أو ظهور بند الحوافز لمكافأة المبدع في انجاز العمل ولتشجيع العاملين على إخراج كل ما في جعبتهم من تفاني للمنظمة ، ويتنوع الحافز بين الزيادة على الرواتب أو مكافأة مادية مقابل عمل ما ، وهنالك نوع أخر من التحفيز هو الترقية أو كتاب شكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام تايلور وجانت ونظام المشاركة في الأرباح، ونظام هالسي ونظام راون ونظام العمولات، وجميع هذه النظم تشجع على الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة (حمود، والخرشة، 2009، ص187).

سادسا: العلاقات الوظيفية

أصبحت العلاقات الوظيفية من الظواهر الأساسية التي يعتمد عليها العاملون في المنظمات الإنسانية المختلفة، حيث إن ظهور النقابات والاتحادات المهنية والصناعية أثر في حل المنازعات العمالية، الواقعة بين الإدارة والعمال عن طريق المفاوضات الجماعية وحل المنازعات العمالية، حيث تهتم هذه الوظيفة بتنظيم العلاقات بين التنظيمات العمالية (النقابات) والمنظمات من خلال الاهتمام بشكاوي وقضايا العمال (حمود، والخرشة، 2009، ص203).

يستخدم مفهوم العلاقات الوظيفية كمرادف لمفهوم إدارة الموارد البشرية وبخاصة في المنظمات، التي ينتمي فيها العاملون إلى نقابة أو اتحاد عمالي يفرض بعض الشروط المتعلقة بالاستخدام، بحيث تتحول مسؤوليات العلاقات الوظيفية إلى متابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين المنظمة والنقابة (حمود، والخرشة، 2009، ص203).

٢-٤-٢ مفهوم أداء العاملين

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick،2006 ، 715).

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن

مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performer والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit larousse، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى ،حيث يرى بعضهم أنه يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العمليات الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسيطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (Zwick،2006 ، 716).

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier وآخرون معه أن" الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال والعمل، المعرفة أما الأداء فينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله. إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفاعليتها لتأمين بقائها. كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمنظمة كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة

بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وإن أي خلل في أي منها لابد أن يؤثر على الأداء سلبيا (نعمه، ٢٠٠٢، ص٥٦).

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المنظمات كونه يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي الموارد البشرية وظائفها التي أسندت إليها بكفاءة وفاعلية. ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، ٢٠٠٣، ص٢٠٩).

يتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل، وكذلك تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وبذلك يعرف الأداء على أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات (درة، ٢٠٠٣، ص٧٧).

وتشير (مزهوده، ٢٠٠١) إلى إن الأداء هو الأعمال المسندة للموظفين والمؤداه من قبلهم في بيئة أي عمل والتي يلتزم من خلالها الموظف بالقواعد، والأنظمة، والمسؤوليات، والواجبات وأخلاقيات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعرف الأداء على انه

المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفؤ المدرب القيام بها.

ويعرف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه" (حمداوي، ٢٠٠٤، ص١٢٣).

كما يعرف بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة" (المبيضين، ٢٠١٠، ص٤٩).

ويعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، إلا أنه هناك فرق بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في حين يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد. فالعامل قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في عمله ولكنه يحصل على إنتاج قليل، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً. فالأداء ينتج عن تفاعل مجموعة من العوامل فيما بينها بحيث يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانات لإنجاز العمل. بمعنى أنه يشكل منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وهذه العوامل هي: (حسن، ٢٠٠٣، ص٢١٠).

١- العوامل البيئية وتشمل (ظروف العمل والمعدات والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب).

٢- الإمكانات أو القدرة على أداء العمل.

٣- إدراك الدور أو المهمة.

٤- الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانات لإنجاز العمل. ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال.

ويرى الباحث أن الأداء هو مستويات انجاز الأعمال والذي يُعبّر عن مدى قيام الأفراد أو المنظمات بمسؤولياتهم ومهامهم باستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وبعبارة أخرى هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات وتتجسد على شكل منتجات وخدمات ذات فائدة.

٢-٤-٢-١ أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا (حسن، ٢٠٠٣، ص٢١٩).

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحل مختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادةة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة الرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها (الشريف، ٢٠٠٤).

٢-٤-٢-٢ أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. بما أن

الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في التصنيف واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعة، فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهوده، ٢٠٠١)

١- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

٢- **الأداء الجزئي:** الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد ،أداء وظيفة التموين،أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

٢-٤-٢-٣ معايير الأداء

معايير الأداء (Performance Criteria) هي بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب، وتعتبر معايير الأداء بمثابة دستور أو قانون داخلي يُتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس، وذلك ليتمكنوا من الوصول لأفضل أداء وفي ذات الوقت التعرف على القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه، فهو يشمل الأسس التي يُنسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة (هلال، ٢٠٠٦، ص٩٥).

ويعرف المعيار بأنه: مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وهو مقياس للأداء الفعيل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختبار النتائج المتحققة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتحديد معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل. ومعايير الأداء هي الأداة التي نضمن بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح ودقيق أثناء عملية تحليله (الدحلة، ٢٠٠١، ص١١٦).

وتجدر الإشارة إلى إن تحسين أداء العاملين يعني استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى. وتوجد وسائل وأساليب عديدة تسهم في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وتتضمن هذه الوسائل الهيكل التنظيمي والعنصر البشري والآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل: (الطوالبة، ٢٠١٢، ص٢٩-٣٠)

١- تدريب القوى العاملة.

٢- إيجاد الدوافع والحوافز لدى العاملين.

٣- الإدارة بالأهداف.

٤- المشاركة والعمل الجماعي.

٥- تصميم الوظيفة.

٦- إزالة العوامل غير المنتجة في العمل.

وهناك العديد من الفوائد لمعايير الأداء يمكن إجمالها فيما يلي: (هلال، ٢٠٠٦، ص٩٦-٩٧)

١- تسهم في رفع مستوى الأداء، إلا أنه من الضروري أن يتفق الرئيس والمرؤوس على الأهداف الرئيسية والفرعية وان يتفهمان تلك الأهداف والمستوى المتوقع من المرؤوس للوصول إلى النتائج المرجوة.

٢- تسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف الصعبة أو ذات الصعوبة المقبولة فهي ترفع مستوى الأداء وتدفع المرؤوسين إلى بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف.

٣- اشتراك المرؤوسين بوضع معايير الأداء يجعلهم يلتزمون بتحقيق الأهداف المطلوبة لا وبل الوصول إلى أهداف أعلى من المستوى المطلوب في حين لو كانت معايير الأداء موضوعة من قبل المشرف فقط فإنها حتما ستكون مفروضة على المرؤوسين ويصعب تحقيقها على أكمل وجه.

٤- إن معيار الأداء المرتبط بعنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يساعد المرؤوس على الابتكار والإبداع حيث يسعى إلى تنظيم وتنسيق جهده بحيث يحصل على أفضل النتائج وبأسرع وقت مما يؤدي إلى إبداعه في أداء المطلوب منه.

٥- عملية إجادة إعطاء التغذية العكسية أو رد الفعل المباشر من الرئيس إلى المرؤوس حول كيفية الوصول إلى الأداء المطلوب تمثل تأثير متميزاً على الأداء، فكلما زادت مهارات المدير في الاستفادة من التغذية العكسية المناسبة أو المطلوبة لمرؤوسيه، زادت قدرة الموظف على تحديد السلوك المناسب والمؤدي إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن هناك فوائد لعملية قياس الأداء، من أهمها: تحسين الروح المعنوية للعاملين، تنمية الشعور بالمسؤولية، تطوير نظام رقابي جيد، تحقيق العدالة، تنمية المهارات القيادية،

تحسين الآليات التدريب، الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية، تزويد الإدارة بالمعلومات، وزيادة فعالية التخطيط وكفاءته.

٢-٤-٢-٤ مؤشرات الحكم على أداء العاملين

إن على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين والأجور والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين مهمات أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها، إلا أن تطبيق هذه المهام لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة لذا، يظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على إسهام كل فرد في العملية الإنتاجية (عبد المحسن، ٢٠٠٦، ص٥٤).

تعتبر كمية الإنتاج ونوعيته من المؤشرات الهامة التي تبيّن مستوى الأداء في منظمات الأعمال، إن هذه المؤسسات وُجدت لتقدم منتجات محددة لإشباع حاجات، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا، هو انعكاسٌ لمدى نجاح المنظمات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدرة له. (Lazear,2010: 1346).

إن المقياس لأداء العاملين هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي: (نوار، ٢٠٠٦، ص٢١٦)

١- **الإنتاج:** ويعكس قدرة العاملين في المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

٢- **الكفاءة:** ويمكن تعريفها بأنها نسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والمواد الخام وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

٣- **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

أما في **المدى المتوسط** فمؤشرات أداء العاملين تتمثل في: (جون، ٢٠٠٨، ص٥٩)

١- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي يستطيع فيه العاملون في المنظمة التجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

٢- **النمو:** ويشير إلى قدرة العاملين في المنظمة على استثمار موارد المنظمة في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي، حيث أن معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على أداء العاملين إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

أولا: مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها: **(**قرشي، ٢٠٠٦، ص٧٢-٧٥**)**

١- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة العاملين في المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

٢- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

٣- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

٤- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

٥- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فاعلية التنظيم.

٦- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.

٧- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

٨- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

٩- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فاعلية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

ثانيا: المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات: (قرشي، ٢٠٠٦، ص٧٢-٧٥)

١- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

٢- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفاعليتها.

٣- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

٤- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

٥- التأهب للانجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا.

٦- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

٧- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

٨- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

٩- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

١٠- الإجراءات: وهي الخطوات المترتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، ومن هنا يجب الاتفاق على الطرق المسموح بها والأساليب المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

وهناك عدد من العوامل تسمى بالعوامل الوسيطة تعتبر مقومات جادة للأداء أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي: (نوار، ٢٠٠٦، ص٢١٤)

١- **الإنتاجية:** وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

٢- **اتساق السلوك:** أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

٣- **الروح المعنوية:** والتي تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.

٤- **التكيف:** وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهته خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

٥- **استقرار المنظمة:** وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها.

ولغايات هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث المؤشرات الآتية: (الطوالبة، ٢٠١٢، ص٢٩)

١- **سرعة الأداء (الوقت) Time** : هو رأس مال غير قابل للتعويض أو التجديد ويشير إلى إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، لذلك يجب استغلال كل لحظة منه، ويعد الوقت أحد المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو تبيان توقعي لتحديد البدء في مسؤوليات العمل، ويجب الاتفاق علية لإنجاز العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العمل وعدد العمال المطلوبين لإنجازه.

٢- **تكلفة الأداء Cost**: وتعني كل ما يدفعه المصرف من تكاليف لإنتاج خدمة معينة وتحقيق النتائج المرغوبة، وتشمل تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية والبنية التحتية وغيرها.

٣- **جودة الأداء Quality** : الجودة مؤشر يعني جودة المنتج من حيث درجة الاتفاق وطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، ويشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المطلوب انجازها، لذلك فإنَّ درجة الجودة تتناسب مع الإمكانات المتاحة، فضلاً عن الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الجودة المطلوبة بأداء العمل في ضوء الأهداف المتوقعة.

٥- **كمية الأداء Quantity** : وتعني مقدار العمل المنجز في ضوء إمكانات وقدرات الموظف لا يقل عنها ويتعداها، ويشير إلى حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا منه، لذلك يجب الاتفاق على كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق المستوى المقبول من النمو في معدل الأداء ليتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات وتدريبات وتسهيلات.

٢-٤-٢-٥ عناصر الأداء الوظيفي

يمكن تحديد العناصر التي يقوم عليها الأداء الوظيفي على النحو التالي: (بوكيمش، ٢٠٠١، ص٤٣)

١- **أداء العمل:** ويشمل على كمية العمل وجودته وتكلفته، والوقت اللازم لأدائه، وغيرها من العناصر التي تعبر عن أداء العمل.

٢- **سلوك الأداء:** ويمثل سلوك الموظف أثناء أداء العمل، وعلاقته بالآخرين (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، الجمهور).

٣- **قدرات وإمكانات الفرد:** وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، كالقدرة على القيادة وعلى تحمل المسؤولية، والاتزان العاطفي، حيث يتم التركيز على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به، ومدى امتلاكه لقدرات تؤهله لشغل وظيفة أعلى .

٢-٦ الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

دراسة الحبيب وعبدالسلام، (٢٠١٣). بعنوان: دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتعرف على أهمية وجود التحليل الوظيفي لعمل المدير في مجال وضوح مسؤوليات وصلاحيات المدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي اعتمدت الأسلوب النظري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

١- أن للتحليل الوظيفي دور ومكانة كبرى في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات.

٢- أن للتحليل الوظيفي ثمار على مستوى المؤسسات الأمر الذي يستدعي تبني نظام يقظة وظيفية لمتابعة تطور الوظائف والمهن.

٣- أن للتحليل الوظيفي أهمية على المستوى الوطني الأمر الذي يتطلب إنشاء هيئة في متابعة تطور الوظائف والمهن على غرار الدول المتقدمة.

- دراسة، بني بكر، (٢٠١٢)، بعنوان: مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، استخدمت الدراسة استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير

تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) فرد من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج ما يلي: أن المصارف التجارية الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة فيما يخص مجال سرعة إنجاز العمل ومجال جودة الأداء، وتطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة متوسطة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، القدرة على حل المشكلات). كما أظهرت النتائج وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء). وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل من المجالات (كمية الأداء، جودة الأداء، الأداء الوظيفي ككل) وكانت الفروق لصالح الذكور. ولم تظهر فروق في كل من المجالات (سرعة أداء العمل، دقة الأداء).

- **أبو زياد، (٢٠١١)، بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وكذلك على استبانة معدة خصيصا لجمع البيانات، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١١٢) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيا في أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات الصناعة المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد

البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأن تستمر المصارف التجارية الفلسطينية بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، لان ذلك من شانه زيادة من أداء الموارد البشرية.

دراسة، إبراهيم، (٢٠٠٩)، بعنوان: تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة لتقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، في ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في جمهورية مصر، ومناقشة أهم المشاكل التي تعيق التقييم السليم لأداء العاملين. وكان أهم ما توصل إليه الباحث أن حجر الزاوية لهذا النظام هو الاتصالات بين المشرف ومرؤوسيه بخصوص أدائهم وسلوكهم، وأن على كل مشرف إجراء مقابلة بعدم التقييم مع كل عامل ليخبره أولاً بنتائج التقييم، ومناقشته فيها ثم يناقش في الخطط والأفكار المتعلقة بمستقبل عمله. ومن أهم نتائج الدراسة: تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرؤوس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة . وإن أسلوب السرية هو السياسة الغالبة في تقييم الأداء، وأن قليلاً جداً من الأجهزة الحكومية تسمح بعلانية التقييم واعتراض المرؤوس على نتائج التقييم. كما توصلت إلى إن نتائج تقييم الأداء في الجهاز الحكومي السعودي تستخدم بالدرجة الأولى لخدمة الأهداف الإدارية، وأن تقييم الأداء على علاقة مهمة مع الأنشطة الوظيفية الأخرى لإدارة شؤون العاملين.

- دراسة الأميري، (٢٠٠٩)، بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقويم أداء

العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة، والإجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من ٤٠ موظفاً بضمنهم ١٠ من مدراء الأقسام، لملئ (الاستبانة) التي تعد أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات إلى جانب الوثائق والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية. ولغرض تحليل الإجابات استعملت بعض الوسائل الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

١- اتضح إن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقويم أداء منتسبيه كان (غير مقبول).

٢- ظهر وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.

٣- هنالك تغليب لمقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستمارة المقترحة بدلاً من استمارة التقييم الحالية. كما أوصت بضرورة إحاطة الموظف علما بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي.

- **دراسة عمران، (٢٠٠٧). بعنوان: تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس"**. هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس" في مدينة دمشق، وهل يتعلق هذا الأداء ببعض المتغيرات ولتحقيق ذلك، بنيت استمارة قياس علمية تقيس أداء العاملين في الشركة بلغ عدد العاملين في خط الإنتاج الذين أجريت عليهم عملية القياس (١١١) عاملاً وعاملة وتوصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الإيجابي، كما أظهرت النتائج ازدياد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين ومقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العاملون فيها والإجازات التي يأخذونها، والتكريم المادي والمعنوي للعاملين، وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها.

– **دراسة البعداني، (٢٠٠٦)، بعنوان: التوصيف الوظيفي للموارد البشرية،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توصيف الوظائف للموارد البشرية كأسلوب لإعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف. وقد بينت نتائج الدراسة إن توصيف الوظيفة للموارد البشرية يحدد ما يحيطها من إمكانات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها، ووصف الوظيفة للموارد البشرية هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أداؤه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية، كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانات واحتمالات التبادل في الوظائف بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوى (بالانتداب والنقل مثلاً) أو على المستويات المختلفة (الترقية والترفيع أو تنزيل الدرجة).

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة (Woodford and Jeanne, 2012) بعنوان: "Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإدارات العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الإستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة. وانه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلاءم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم. كما بينت أن المنظمات العالمية غالباً ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات.

- دراسة، (Wisan, 2012)، بعنوان: "Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators

حيث تناولت هذه الدراسة إلى تقييم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور، وإجراء تحليل مقارن لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة (BSC و6σ). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي BSC، وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك. وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء

المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله.

- دراسة (Samad, 2011) بعنوان: Predictors of Performance Appraisal Among Managers in Malaysian Commercial Banks

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) موظفاً في الإدارة في المصارف التجارية الماليزية كعينة تستند على عينة عشوائية طبقية. واستخدمت الدراسة استبانة تم إدارتها ذاتيا كأداة بحث. وقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاءات الوصفية الاستنتاجية. وتوصلت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية ارتبطت بادراك الموظفين لتقييم الأداء. كما بينت الدراسة إن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية هي بمثابة مؤشرات لإدراك الموظفين لتقييم الأداء.

- دراسة ((Longenecker & Laurance,2009) بعنوان: "Creating Effective Performance Appraisals"

هدفت الدراسة هذة إلى تصميم نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا في منظمات الأعمال الأمريكية، ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وأختار عينة من(٦٠) موظفاً من الإدارات العليا والوسطى ليبدي رأياً محايداً ومستنداً إلى الممارسة الفعلية لعملية تقييم الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه إذا كان هناك نظام لتقييم الأداء في المنظمة فإنه لأمر ملح أن يتم تطبيق النظام من قبل المقيمين بشكل

صحيح ودقيق وهذا يتطلب تنظيماً للوقت والجهد ودعماً ملائماً من الإدارة العليا. كذلك لابد أن يتمتع المقيم بالمهارات الإدارية التالية:

١- الفهم التام لنماذج التقييم والإجراءات المتبعة في المنظمة.

٢- القدرة على اتخاذ القرارات والحكم.

٣- مهارات الاتصال المكتوبة واللفظية.

٤- قدرة عالية بالمراقبة والملاحظة.

٥- مهارة حل الصراعات بين الموظفين.

٦- توضيح أهمية التقييم والغرض منه.

- دراسة (Ngoc,2009) بعنوان: Impact of Job Design Human Resource Management: SME Performance in Vietnam."

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم الفيتنامية، حيث تم اختيار عينةٍ عشوائيةٍ من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة هانوي Hanoi بلغ عددها (٢٧٥) منظمةً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مالكي المنظمات المبحوثة ومديري الإدارة العليا العاملين فيها. وقد توصلت الدراسةُ إلى أن متغيرات تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم بحثها لها أثر إيجابيٌ على أداء المنظمات المبحوثة. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (سرعة الانجاز، جودة الأداء)، كذلك أشارت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (الدقة في الأداء)، وتبين أيضا وجود تأثير ذي

دلالة معنوية لتصميم وظائف على أداء المنظمات (حجم الأداء). وعلى ضوء هذه النتائج فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة القيام بتحفيز العاملين وجعله في موقع الصدارة مع الزبائن.

- دراسة (Richard & Johnson,2008) بعنوان: Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين فاعلية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المنظمات في قطاع المصارف العاملة في ولايتي كاليفورنيا وكينتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام الباحثان باختيار عينة عشوائية مكونة من (٤٠٦) مصرفا من المصارف العاملة في ولايتي كاليفورنيا وكينتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع لبيانات من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن المصادر الثانوية متمثلة بالوثائق والتقارير المالية. وقد حدد الباحثان كلاً من تخطيط الموارد البشرية، والتفويض، والمرونة، والتكيّف كمؤشرات لقياس فاعلية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإنتاجية، والعائد على السهم، ومعدل دوران العمل كمقاييس لأداء المنظمات. وتوصلت الدراسةُ عدد من النتائج من أبرزها أنّ المنظمات التي تحقق درجاتٍ عاليةً من فاعلية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية تحقق درجاتٍ عاليةً من الأداء المالي، ومستوىً منخفضًا من معدل دوران العمل. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء الاهتمام الكافي عند القيام بالتخطيط لاختيار الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها، من حيث نوعية المهارات والخبرات والقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، كونها ذات أهمية كبيرة في فاعلية الشركة.

- **دراسة (Gill,2008) بعنوان: "Effective Performance Appraisals In U.S.A"**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقييم الأداء سنوياً، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في إجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة، وذلك من خلال قائمتين الأولى توضح ما يجب أن يفعله المقيم والثانية توضح ما لا يجب أن يفعله، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عامة أهمها:

١- تهيئة الموظفين جوهر هذه العملية.

٢- أن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المديرين والموظفين بحيث يستطيع الموظفون مقارنة أدائهم بتوقعات المديرين.

٣- العدالة الموضوعية أساس نجاح عملية التقييم لذلك يجب فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيداً عن هذه العملية.

٤- إذا تم إجراء عملية التقييم بشكل منتظم ولائق سوف يكون التأثير إيجابياً على أداء الموظفين في المستقبل.

- **دراسة (Boice & Kleiner, 2007) بعنوان: "Designing Effective performance Appraisal System"**

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام تقييم أداء فعال لمنظمات الأعمال الأمريكية من أجل زيادة حافزية والتزام القوى العاملة مع هذه المنظمات. وتم ذلك من خلال تحليل مجموعة من العوامل التي تؤثر في نظام تقييم الأداء أهمها: أهداف المنظمة والأفراد، تدريب المقيمين،

معايير الأداء، سجلات تقييم الأداء، المقياس المستخدم في عملية التقييم. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يتطلب تطوير نظام تقييم أداء فعال التزاماً ودعماً قوياً من الإدارات العليا.
- تقل فاعلية النظام في حال عدم الربط بين أداء الموظفين وأهداف المنظمة.
- ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة.
- ضرورة وجود معايير أداء يتم القياس بموجبها وتتناسب مع أهداف المنظمة.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث استخدام المتغيرات: تتناول الدراسة الحالية جانبا مهما من أعمال منطقة الأحمدي الصناعية، وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال متغيراتها (ممارسات الموارد البشرية) وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمؤشراته (سرعة الأداء، تكلفة الأداء، جودة الأداء، كمية الأداء). ونظرا لقلة الدراسات العربية في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً متواضعاً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال.

اذ إن منهج معظم الدراسات التي أجريت وإعتمدت على المنهج الوصفي والاستكشافي وبعضها ميداني، وركّزت على أداء إدارة الموارد البشرية. أما هذه الدراسة فهي دراسة ميدانية على شركات منطقة الأحمدي الصناعية، حيث سيتم الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها ومن خلال تصميم استبانة وفقا للمشكلة والفرضيات، وبما يناسب النموذج المعد وفقا للمتغيرات المختارة.

وركزت اغلب الدراسات السابقة على التعرف على الإطار العام لأداء الشركة بها وأثرها على الأداء والفاعلية، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية في شركات منطقة الأحمدي الصناعية.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت دور ممارسات الموارد البشرية وتأثيره على تحسين الأداء العاملين في منطقة الأحمدي الصناعية الكويت وما تهدف إليه هذه الدراسة من معرفة، وما يمكن إضافته من الناحية العملية كإضافة متوقعة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

٣-١ منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية ، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

٣-٢ مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية ، والبالغ عددها (٢٣) شركة. أما بخصوص العينة فتم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع مكونة من مديري إدارة موارد البشرية والمديرون التنفيذيون في أقسام الموارد البشرية، والذين يشكلون الفريق المسند إليه ممارسات الموارد البشرية في هذه الشركات بفروعها المنتشرة في مدينة الأحمدي الصناعية ، حيث تم توزيع (٥) استبانات في كل شركة بفروعه المنتشرة في أنحاء المدينة الصناعية ، أي تم توزيع (١١٥) استبانة على عينة الدراسة. وقد بلغ المجموع الكلي للاستبانات المستردة (٩٤) استبانة وهي تمثل 80.7% من العينة. وقد تم إهمال (٣) استبانات نظرا لعدم اكتمال المعلومات وعدم الصلاحية. وبذلك استقرت العينة على (٩١) مستجيبا، وبنسبة (٧٩.١%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ويوضح الجدول رقم (٣-1) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل إحصائيا.

جدول رقم (١)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
١١٥	%١٠٠	٩٤	%٨٠.٧	٩١	%٧٩.١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

٣-٣ أداة الدراسة

اختار الباحث الاستبانة كأداةلجمع البيانات وتكونت من فقرات راعى فيها أن تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة، والملحق رقم (٢) يبين نموذج استبانة الدراسة. وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسين وكما يلي:

١- **الجزء الأول:** وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين مثل (العمر، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخدمة الإجمالية).

٢- **الجزء الثاني:**وخصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية في الكويت.

٣- تم اعتماد مقياس لكرت المكون من خمس قيم يختار المبحوث احدها، والتي تعبر عن موافقته بشان كل فقرة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). كما تم اعتماد مقياس ترتيبي لهذه الأرقام، وذلك لإعطاء الوسط الحسابي مدلولات باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها عند تحليل النتائج.

٤- أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدت عليها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (ضعيف، متوسط، عالٍ) وبناءً على المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل)/ عدد المستويات

(٥-١)/٣ = ٣/٤ = ١.٣٣. وبذلك تكون المستويات كالتالي:

ضعيف من (١) – (٢.٣٣).

متوسط من (٢.٣٤) – (٣.٦٧).

عالٍ من (٣.٦٨) – (٥).

٣-٤ صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، ولتأكيد أن الباحث قد عمل على قياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، قام بإرفاق تقرير وافٍ يتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد استرجاع الاستبانات قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على مديري إدارة موارد البشرية والمديرون التنفيذيون العاملون في أقسام الموارد البشرية.

تعديل المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (١) تعبر عن غير موافق وبشدة، درجة (٢) تعبر عن غير موافق، درجة (٣) تعبر عن محايد، درجة (٤) تعبر عن موافق، درجة (٥) تعبر موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي والمبين في الجدول (٢):

الجدول رقم (٢)

اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءًا على المعادلة الآتية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبديل- الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

(٥-١)/٣ = ٣/٤ =١.٣٣ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من ١- أقل من ٢.٣٣ .

درجة موافقة متوسطة من ٢.٣٣-أقل من ٣.٦٦.

درجة موافقة مرتفعة من ٣.٦٦-٥ .

٣-٥ ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخراج قيم معاملات كرونباخ ألفا على أبعاد أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٣) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (٣)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل

الرقم	بُعد	كرونباخ ألفا
١	الاستقطاب والتعيين	٠.٨٦
٢	التدريب والتطوير	٠.٨٧
٣	تقييم الأداء	٠.٨٥
٤	التعويضات	٠.٨٩
٥	مشاركة العاملين	٠.٨٤
مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل		٠.٩٤
١	السرعة	٠.٩١
٢	الجودة	٠.٨٦
٣	الدقة	٠.٧١
٤	**مجال أداء العاملين ككل**	٠.٩٠

يظهر من الجدول رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة والأداة ككل كانت مقبولة لأعراض التطبيق حيث أنها أعلى من (٠.٦٠).

الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدام الباحث أساليب الإحصاء الوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب

المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١. **معادلة كرونباخ ألفا:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

٢. **اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة،** وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

٣. **اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF):** واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

٤. **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

٥. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** للتعرف على إجابات أفراد العينة على فقرات مجالي(ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين).

٦. **معادلة الانحدار المتعدد:** للتعرف على أثر المتغيرات المستقل المتمثلة بأبعاد مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع المتمثل أداء العاملين.

وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٩١) موظف وموظفة في الشركات الصناعية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، جدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية(ن=٩١)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	5	5.5
	من ٣٠-أقل من ٤٠ سنة	42	46.2
	من ٤٠ اقل من ٥٠	29	31.9
	٥٠ سنة فأكثر	15	16.5
	المجموع	91	100.0
المستوى التعليمي	بكالوريوس	48	52.7
	ماجستير	41	45.1
	دكتوراه	2	2.2
	المجموع	91	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	6	6.6
	من ١٠ -اقل من ١٥	56	61.5
	١٥ سنة فأكثر	29	31.9
	المجموع	91	100.0

يظهر من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر(٤٦.٢%) للفئة العمرية (من ٣٠- اقل من٤٠ سنة)، وبينما بلغت أدنى نسبة مئوية للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة مئوية (٥.٥%).

٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٥٢.٧%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢.٢%) للمؤهل العلمي (دكتوراه).

بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (٦١.٥%) للعدد سنوات الخدمة (من١٠-اقل من١٥)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٦.٦%) للعدد سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات).

٣-٦ المعالجة الإحصائية

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science ومن ثم تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فان الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

١- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

٢- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية .

٣- **اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)**: وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.

٤-**اختبار كرو نباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

٣-٧ أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما:

أ- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة من اجل وضع الأسس العلمية والإطار النظري لهذه الدراسة مثل:

(١) كتب الإدارة والمواد العلمية التي تبحث في إدارة الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية والأداء وتحديداً ما يتعلق بأداء العاملين، كما سيتم تقديم نبذة عن القطاع الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية .

(٢) الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

(٣) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في إدارة الموارد البشرية والأداء وأداء العاملين.

(٤) الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع إدارة الموارد البشرية والأداء وأداء العاملين.

ب- **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من مديري إدارة موارد البشرية والمديرون التنفيذيون العاملون في أقسام الموارد البشرية في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من خلال الباحث شخصيا.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص عينة الدراسة

٤-٢ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

٣-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية ، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

النتائج المتعلقة بأبعاد مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية

وقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتعلقة بالأبعاد التي تعكس المتغير المستقل، وكذلك تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمتغيرات التابع، وكانت النتائج المتعلقة بموافقة هؤلاء الأفراد كما في الجزء التالي:

الجدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	بُعد	الوسط الحسابي	درجة التقييم
١	٢	التدريب والتطوير	3.59	متوسطة
٢	٤	التعويضات	3.56	متوسطة
٣	١	الاستقطاب والتعيين	3.38	متوسطة
٤	٥	مشاركة العاملين	3.16	متوسطة
٥	٣	تقييم الأداء	2.99	متوسطة
مجال درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل			3.33	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٥) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على أبعاد التي تعكس درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية تراوحت بين (٢.٩٩-٣.٥٩) وبدرجة تقييم متوسطة لجميع أبعاد مجال "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ، جاء في المرتبة الأولى بُعد " التدريب والتطوير " بوسط حسابي (٣.٥٩) ، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد " التعويضات " بوسط حسابي (٣.٥٦) ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد" الاستقطاب والتعيين " بوسط حسابي(٣.٣٨) ، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد" مشاركة العاملين "بوسط حسابي (٣.١٦)، وجاء في المرتبة الخامسة وأخيرة بُعد "تقييم الأداء" بوسط حسابي(٢.٩٩) ،وبلغ الوسط الحسابي لدرجة ممارسات إدارة البشرية في الشركات الصناعية(٣.٣٣) بدرجة تقييم متوسطة.

ولكي يتضح درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل فقد قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدا، الجداول رقم(٤-٩) حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

البُعد الأول: الاستقطاب والتعيين :

الجدول رقم (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "الاستقطاب والتعيين " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	توظف إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الادارية المهمة.	3.56	1.00	متوسطة
٢	٢	تستقطب إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات في مجالات الاعمال المختلفة.	3.48	0.95	متوسطة
٣	٤	يتم عقد مجموعة اختبارات لغرض المفاضلة والتعيين.	3.46	0.95	متوسطة
٤	٣	تعتمد إدارة الشركة على المقابلة قبل عملية التعيين.	3.38	1.01	متوسطة
٥	٥	تعتمد إدارة الشركة على معلومات الفرد الشخصية في التعيين.	3.36	1.12	متوسطة
٦	٦	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية).	3.03	1.09	متوسطة
		بُعد "الاستقطاب والتعيين "ككل	3.38		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٦) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس درجة الاستقطاب والاختيار في الشركات الصناعية تراوحت بين (٣.٠٣-٣.٥٦)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على" توظف إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الإدارية المهمة " بوسط حسابي (٣.٥٦) ودرجة تقييم متوسطة، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على " يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية). " بوسط حسابي (٣.٠٣) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٣٨) بدرجة تقييم متوسطة .

البُعد الثاني: التدريب والتطوير :

الجدول رقم (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "التدريب والتطوير " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	تحتفظ إدارة الشركة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم.	3.81	0.93	مرتفعة
٢	٤	تقوم إدارة الشركة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.	3.62	0.90	متوسطة
٣	١	تشرك الإدارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	3.59	1.00	متوسطة
٤	٣	تُؤمن إدارة الشركة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	3.53	0.86	متوسطة
٥	٢	تقوم إدارة الشركة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم.	3.40	0.91	متوسطة
		بُعد "التدريب والتطوير "ككل	3.59		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٧) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس درجة التدريب والتطوير في الشركات الصناعية تراوحت بين (٣.٤٠-٣.٨١)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على" تحتفظ إدارة الشركة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم " بوسط حسابي (٣.٨١) ودرجة تقييم مرتفعة ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تقوم إدارة الشركة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم " بوسط حسابي (٣.٤٠) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٥٩) بدرجة تقييم متوسطة .

البُعد الثالث: تقييم الأداء :

الجدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "تقييم الأداء " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	تحتفظ إدارة الشركة على معلومات كافية وتفصيلية في تقييم نظام أداء العاملين.	3.48	0.90	متوسطة
٢	١	تعتمد إدارة الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	3.05	1.08	متوسطة
٣	٤	تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.	2.98	1.17	متوسطة
٤	٢	تحتفظ إدارة الشركة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.	2.78	1.25	متوسطة
٥	٣	تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لأغراض الترقية.	2.67	1.32	متوسطة
		بُعد "تقييم الأداء "ككل	2.99		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٨) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس درجة تقييم الأداء في الشركات الصناعية تراوحت بين (٢.٦٧-٣.٤٨)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على" تحتفظ إدارة الشركة على معلومات كافية وتفصيلية في تقييم نظام أداء العاملين " بوسط حسابي (٣.٤٨) ودرجة تقييم متوسطة، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لأغراض الترقية " بوسط حسابي (٢.٦٧) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٢.٩٩) بدرجة تقييم متوسطة .

البُعد الرابع : التعويضات :

الجدول رقم (٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "التعويضات " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	تُحدث نظام التعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.	3.57	0.92	متوسطة
١	٣	يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافئات والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	3.57	0.93	متوسطة
٣	١	تُحدد الاجور للعاملين كلٌ حسب كفاءته وخبرته وعدد سنوات خدمته.	3.53	0.92	متوسطة
بُعد "التعويضات "ككل			3.56		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٩) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس التعويضات لدى الشركات الصناعية تراوحت بين (٣.٥٣-٣.٥٧) بدرجة تقييم متوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرتين رقم (٢)(٣) والتي تنص على" تُحدث نظام التعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية "، " يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافئات والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون " بوسط حسابي (٣.٥٧) ودرجة تقييم متوسطة ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تُحدد الاجور للعاملين كلٌ حسب كفاءته وخبرته وعدد سنوات خدمته " بوسط حسابي (٣.٥٣) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٥٦) بدرجة تقييم متوسطة .

البُعد الخامس : مشاركة العاملين :

الجدول رقم (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين عن فقرات بعد "مشاركة العاملين " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٣	لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.	3.34	1.10	متوسطة
٢	١	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار.	3.11	1.13	متوسطة
٣	٢	تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	3.03	1.21	متوسطة
بُعد "مشاركة العاملين "ككل			3.16		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مشاركة العاملين في الشركات الصناعية تراوحت بين (٣.٠٣-٣.٣٤) بدرجة تقييم متوسطة ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على" لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات " بوسط حسابي (٣.٣٤) ودرجة تقييم متوسطة، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة " بوسط حسابي (٣.٠٣) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.١٦) بدرجة تقييم متوسطة .

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال أداء العاملين:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال أداء العاملين مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
١	٢	الجودة	3.88	مرتفعة
٢	٣	الدقة	3.65	متوسطة
٣	١	السرعة	3.26	متوسطة
مجال أداء العاملين ككل			3.65	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة المبحوثين على أبعاد مجال أداء العاملين تراوحت ما بين (٣.٢٦-٣.٨٨) حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد " الجودة " بمتوسط حسابي (٣.٨٨) ودرجة تقييم مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاء بعد " الدقة " بمتوسط حسابي (٣.٦٥) ودرجة تقييم متوسطة، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد" السرعة " بمتوسط حسابي (٣.٢٦) ودرجة تقييم متوسطة، كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي لمجال أداء العاملين ككل بلغ (٣.٦٥) بدرجة تقييم متوسطة، مما يدل على أن مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد أداء العاملين بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج :

البعد الأول: السرعة

الجدول رقم (١٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد السرعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	٣.٤٠	١.١١	متوسطة
٢	٤	يواظب العاملين على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	٣.٢٥	٠.٩٨	متوسطة
٣	٣	لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	٣.٢٣	١.٠١	متوسطة
٤	٢	يقوم العاملين على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.	٣.١٨	١.١١	متوسطة
بعد السرعة ككل			٣.٢٦		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس بعد "السرعة" تراوحت بين (٣.١٨-٣.٤٠) بدرجة تقييم متوسطة للجميع الفقرات ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على" لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة " بوسط حسابي (٣.٤٠) ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يقوم العاملين على اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة " بوسط حسابي (٣.١٨) ، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٢٦) بدرجة تقييم متوسطة .

البعد الثاني: الجودة

الجدول رقم (١٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الجودة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.	4.21	0.85	مرتفعة
٢	٦	لدى العاملين الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الشركة.	4.20	0.79	مرتفعة
٣	٢	يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.	3.82	1.04	مرتفعة
٤	٤	يحرص العاملون في الشركات الصناعية على إنجاز الأعمال بأقل أخطاء.	3.80	0.93	مرتفعة
٥	٣	يختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.	3.76	0.96	مرتفعة
٦	١	لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.	3.71	0.96	مرتفعة
٧	٧	ينجز العاملين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.64	0.96	متوسطة
بعد الجودة ككل			3.88		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (١٣) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس بعد "الجودة" تراوحت بين (٣.٦٤-٤.٢١) ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على" يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء " بوسط حسابي (٤.٢١) بدرجة تقييم مرتفعة ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " ينجز العاملين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة" بوسط حسابي (٣.٦٤) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٨٨) بدرجة تقييم مرتفعة .

البعد الثالث: الدقة

الجدول رقم (١٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الدقة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	لدى العاملين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	3.93	0.89	مرتفعة
٢	٢	يقوم العاملين بإنجاز الاعمال الموكلة اليهم فينها دون تأخير.	3.92	0.85	مرتفعة
٣	٣	يقوم العاملين بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.	3.77	0.97	مرتفعة
٤	٤	يقوم العاملين بإنجاز أعمالهم بدقة عالية.	2.97	1.20	متوسطة
بعد الدقة ككل			3.65		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (١٤) أن الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس بعد "الدقة" تراوحت بين (٢.٩٧-٣.٩٣) ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على" لدى العاملين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة " بوسط حسابي (٣.٩٣) بدرجة تقييم مرتفعة ، وفي حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يقوم العاملين بإنجاز أعمالهم بدقة عالية " بوسط حسابي (٢.٩٧) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (٣.٦٥) بدرجة تقييم متوسطة .

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: $H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

$H0_{1-1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) استقطاب والتعيين العاملين في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتدريب والتطوير في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية .

$H0_{1-3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتقييم الأداء في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتعويضات وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية.

$H0_{1-5}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) في لمشاركة العاملين في أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≥٠.٠٥)، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطر المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

- التحقق من الطبيعية (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، مشاركة العاملين) وأبعاد المتغير التابع وتم ذلك من خلال استخدم اختبار (One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test) والجدول رقم (١٤) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٥)

اختبار (One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الرقم	البُعد	قيمة One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
١	الاستقطاب والتعيين	0.87	0.43
٢	التدريب والتطوير	1.26	0.08
٣	تقييم الأداء	0.93	0.35
٤	التعويضات	0.94	0.36
٥	مشاركة العاملين	1.28	0.09

يظهر من الجدول رقم (١٥) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One–Sample Kolmogorov–Smirnov Test) لأبعاد مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α≤٠.٠٥)، مما يدل على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استنادا لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (٣٠) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي .

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

- **اختبار الارتباط الخطي:** تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون من (٠.٠٥)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (١٥) كالآتي:

الجدول رقم (١٦)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الاستقطاب والتعيين	0.41	2.43
التدريب والتطوير	0.41	2.44
تقييم الأداء	0.39	2.54
التعويضات	0.51	1.95
مشاركة العاملين	0.43	2.33

يظهر من الجدول (١٦) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (١٠)، حيث تراوحت بين (١.٩٥-٢.٥٤)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمته بين (٠.٣٩-٠.٥١)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات

المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبُعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائيا على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية، وما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة ، وفيما يلي عرض النتائج.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.750[a]	.562	.537	.43193

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين، التعويضات، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.378	5	4.076	21.845	.000[a]
	Residual	15.858	85	.187		
	Total	36.236	90			

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين، التعويضات، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء

b. Dependent Variable: أداء العاملين

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.259	.239		5.261	.000
	الاستقطاب والتعيين	.294	.090	.366	3.275	.002
	التدريب والتطوير	.203	.095	.238	2.125	.036
	تقييم الأداء	.032	.080	.046	.399	.691
	التعويضات	.140	.076	.185	1.847	.068
	مشاركة العاملين	.026	.070	.040	.367	.715

a. Dependent Variable: أداء العاملين

يظهر من النتائج السابقة ما يلي:

١- **نتائج فرضية الرئيسية الأولى:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المجمع (R) (0.750) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R–square) (0.562) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، بمعني أن أبعاد ممارسات إدارة موارد البشرية تفسير ما قيمته (٧٥%) من التغير الحاصل في أداء العاملين ككل، وبلغت قيمة الاختبار (F) (21.845) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

١- **نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ، حيث بلغت قيم (ß، T) (3.275/0.366) هي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

٢- **نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتطوير على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ، حيث بلغت قيم (ß، T) (0.238 / 2.125) هي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب والتطوير على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

٣- **نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لبعد تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ، حيث بلغت قيم (ß، T) (0.46 / 0.399) هي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية لتصبح " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لبعد تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

٤- **نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لبعد التعوضيات على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ، حيث بلغت قيم (ß، T) (0.185 / 1.847) هي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية لتصبح " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لبعد التعوضيات على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

٥- **نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لبعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية، حيث بلغت قيم (ß، T) (0.40 / 0.367) هي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية لتصبح " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

(α≤ 0.05) لبعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية ".

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد فروقات ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

وللتحقق من صحة هذا الفرضية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، وفيما يلي عرض النتائج.

الجدول رقم (١٧)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين تبعاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)

المتغير	ممارسات إدارة الموارد البشرية		أداء العاملين	
	F	الدلالة الإحصائية	F	الدلالة الإحصائية
العمر	0.22	0.81	0.35	0.89
المستوى التعليمي	0.07	0.93	0.70	0.93
عدد سنوات الخدمة	0.23	0.81	0.23	0.81

يظهر من الجدول رقم(١٧) عدم وجود يوجد فروقات ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥٠.٠٥) في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الأحمدي الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥-١ مناقشة النتائج

٥-٢ التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عددا من التوصيات يمكن تلخيص أهما بما يلي:

٥-١ مناقشة النتائج

أولا: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

١- **النتائج المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:** أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قد جاءت بمستوى عالٍ، إذ تبين " توظف إدارةالشركة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الادارية المهمة ، اذ تستقطب إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات في مجالات الاعمال المختلفة.

- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة متغير مقاييس الموارد البشرية قد جاءت بمستوى عالٍ، إذ تبين أن تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية ، وانه يهيئ الظروف التي تساعد على استخدام الأجهزة الخاصة بالعمل، ويهيئ أيضا الظروف التي تساعد على تطور ونمو العمل يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافئات والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون ، تُحدث نظام التعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

٢- **النتـائج المتعلقـة بمتغيـر سـرعة الأداء:** أشـارت النتـائج إلـى أن المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير سرعة الأداء قد جاءت بمستوى عالٍ، لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة ، لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.

٣- **النتـائج المتعلقـة بمتغيـر دقـة الأداء:** أشـارت النتـائج إلـى أن المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير تكلفة الأداء قد جاءت بمستوى متوسط، اذ تبين ان لدى العاملين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة. يقوم العاملين بإنجاز الاعمال الموكلة اليهم فينها دون تأخير. يقوم العاملين بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل.

٤- **النتـائج المتعلقـة بمتغيـر جـودة الأداء:** أشـارت النتـائج إلـى أن المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير جودة الأداء قد جاءت بمستوى عالٍ،، إذ تبين أن يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية ويختار العاملون الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم يحرص العاملون في الشركات الصناعية على إنجاز الأعمال بأقل أخطاء..

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) ممارسات الموارد البشرية(ممارسات إدارة الموارد البشرية) في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. أما النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية فقد تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.

٢- وجود أثر ذي دلالة إحصائية ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء) في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. أما النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية فقد تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات الموارد البشرية في زيادة سرعة أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات الموارد البشرية في زيادة دقة أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات الموارد البشرية في تحسين جودة أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية ممارسات الموارد البشرية في زيادة كمية أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية من وجهة نظر العينة.

٣- أما فيما يتعلق بالفروق في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية تعزى للعوامل الديموغرافية للمستجيبين فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية تعزى للعمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية تعزى للمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية تعزى عدد سنوات الخدمة الإجمالية.

٥-٢ التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة وهذه التوصيات هي:

١- قيام الشركات الصناعية بزيادة فاعلية تطبيق أساليب ممارسات الموارد البشرية وذلك بتجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لمتطلبات كل وظيفة وإعداد برامج تطوير أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية لإكسابهم المعرفة والفهم لأهم هذه الأساليب.

٢- قيام الشركات الصناعية بتجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر من عناصرها بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح.

٣- قيام الشركات الصناعية بالعناية بالعنصر البشري بشكل أكبر من خلال إشراك العاملين بإعداد الخطط ومنحهم القوة والسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية .

٤- قيام الشركات الصناعية بتأهيل وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع برامجها المتعلقة بممارسات الموارد البشرية وتدريبهم وتنمية مهاراتهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل المعاد تصميمه.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم، محمد (٢٠٠٩). تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية، **مجلة البحوث التجارية**، السنة الأولى، العدد الأول، ص ص: ١٥٠ – ١٦٧.

٢. أبو شيخة، نادر أحمد، (٢٠١٠)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

٣. برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٤. بلوط، حسن، (٢٠١٢)، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

٥. بني بكر، إسماعيل، (٢٠١٢)، **مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٦. بوكميش، لعلي، (٢٠٠١)، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٧. التقرير الشهري لبورصة عمان، لشهر شباط من العام ٢٠١٣.

٨. جواد. شوقي ناجي (٢٠١٠)، **إدارة الأعمال – منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩. جون، جاكسون، (٢٠٠٨). **نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة**، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية، منشورات معهد الإدارة العامة، السعودية.

١٠. حسن، راوية، (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، القاهرة.

١١. حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، (٢٠٠٩)، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان: الأردن.

١٢. الحوراني، محمد (٢٠٠٨)، **التطور التاريخي للجهاز المصرفي في الأردن**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٣. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٤. الدحلة، فيصل، (٢٠٠١)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، الأردن.

١٥. درّه، عبد الباري، (٢٠٠٣)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

١٦. درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم، (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

١٧. الزهراني، خديجة بني مقبول، (٢٠٠٦)، **أنموذج مقترح لبطاقة التوصيف الوظيفي لمديرة المدرسة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

١٨. الزهري، رندة اليافي، (٢٠٠٠)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ١٦، العدد الأول، ص ص: ٢٦١-٣٠٣.

١٩. السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (٢٠٠٦). **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي. دار الكتاب العالمي، عمان.

٢٠. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (٢٠١٢)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

٢١. السلمي، علي (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٢. الشريف، طلال، (٢٠٠٤)، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٣. الصيرفي، محمد (٢٠١٣)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

٢٤. الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

٢٥. الطعامنة، محمد والناطور، محمد (٢٠٠٢)، تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في إدارات تخطيط وتنظيم شؤون العاملين، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص: ١٧١-٢١٢.

٢٦. الطوالبة، يارا صالح، (٢٠١٢)، **اثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة المال والإعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

٢٧. عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين، (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

٢٨. عبدالباقي، صلاح الدين، (٢٠٠٩)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٢٩. عبد المحسن، توفيق، (٢٠٠٦)، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي، مصر.

٣٠. العقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٣١. عمران، كامل. (٢٠٠٧). تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس". **مجلة جامعة دمشق**، مجلد ٢٣، العدد ١، ص ص ١٨٩-٢٤١.

٣٢. عيشيي، عمار. ٢٠١٢. **اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين**. ط١، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٣٣. قريشي، نجاة، (٢٠٠٦). **القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

٣٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان: دار الشروق للنشر.

٣٥. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦)، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.

٣٦. الأميري، وليد حميد رشيد، (٢٠٠٩)، بعنوان: **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

٣٧. المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد، (٢٠١٠)، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٣٨. المرسي، إيمان، (٢٠٠٩). **تصميم وإثراء الوظيفة العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات الإدارية الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عين شمس، مصر.

٣٩. مزهوده، عبد المليك، (٢٠٠١) الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة.

٤٠. النابلسي، محمد سعيد (٢٠٠٤)، **التطور التاريخي للجهاز المصرفي والمالي في الأردن**، عمان، منشورات لجنة تاريخ الأردن، سلسلة الكتاب الأم في تاريخ الأردن.

٤١. نشرة البنك المركزي الأردني، لعام ٢٠١٢.

٤٢. نعمه، نغم حسين، (٢٠٠٢)، **أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

٤٣. نوار، صالح، (٢٠٠٦). **فعالية الأداء في المؤسسات الاقتصادية**، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة. ص٢١٦.

٤٤. هلال، محمد (٢٠٠٦)، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

٤٥. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠١٠)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

1. Bhattacharyya, Dipak Kumar (2012). **Human Resource Planning**. New Delhi: Excel Books.
2. Bernardin, H. John (2007), **Human Resource Management**: **An Experiential Approach.** 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.

3. Birch, Stephen , Pallas, Linda O'brien , Murphy, Gail Tomblin & Thomson, Donna (2011). **Beyond Demographic Change in Human Resources Planning: An Extended Framework and Application to Nursing, University of Technology Sydney**, Available at: www.chere.uts.edu.au, Cited at 2/3/2013.
4. Boice, Deborah, F. and Kleiner, Brian H. (2007). "Designing Effective Performance Appraisal Systems", **Work Study**, Vol.46, No. 6, PP: 197 – 201.
5. Buckley, Finian & Monks, Kathy, (2004), The Implications of Meta –Qualities for HR Role**, Human Resource Management Journal,** Vol.14, No.4.
6. Buford, Sandra Casey (2006), Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers. **International Journal of Public Administration**. Vol. 29, No.517, pp: 517-523. Available at EBSCO.
7. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006), **Human Resource Management** 8th ed. Boston: McGraw Hill Irwin.
8. Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management**. 2nd ed. Australia: Thomson South- Western.
9. De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005) . **Human Resource Management**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
10. Dessler, Gary, (2005). **Human Resource Management.** 10th. ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
11. Dessler, Gary (2013**), Human Resource Management**. 19th edition, New Jersey: Prentice Hall.
12. Fisher & others (2013),**Human Resources Management,** 5th edition New York: Houghton Mifflin Company.

13. French, Wendell, (2013), **Human Resource Management**, 5th edition, New York: Houghton Mifflin Company.
14. Gatewood, Probert D. & Field, Hurbert S. (2001). **Human Resource Selection** . 5th edt. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
15. Gill, Angelo S. (2008) "Profile of Performance, Performance Apprails", **American Printer**, Vol.221, Issue. 5.
16. Griffin, Ricky W. (2002**)** **Management**. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
17. Ivancevich, John M (2011), **Human Resource Management**, Boston: Mc Graw Hill.
18. Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). **Essentials of Contemporary Management** . Boston: McGraw Hill Irwin.
19. Lazear, E., (2010), Performance and productivity. **American Economic Review**, Vol. 90, No. (5), pp. 1346-1361.
20. Longenecker, Clinton. (2009). "Creating Effective Performance Appraisals, **Industrial Management**, Vol. 41, Issue 5, PP: 18 – 24.
21. Luchak, C. & Gellatly, A. (2007), Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, Issue: 4, pp.788 – 796.
22. Matzler, Kurt & Renzl, Brigit (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, An Employee Loyalty. **Total Quality Management**, Vo.17, No.10, pp:1261-1271.
23. McKenna, Eugene & Beech, Nic (2012). **Human Resource Management: A Concise Analysis**. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

24. Mejia, Luis R. Gomez Balkin, David B. & Cardy, Robert L. (2004). **Managing Human Resources**. 4th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
25. Miner, John B. & Crane, Donald P. (2005), Human Resource Management: The Strategic Perspective, New York: Harper Collins.
26. Ngoc Cotleur, (2009). "Impact of Human Resource Management: SME Performance in Vietnam." **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 11 No.1 pp: 73-95.
27. Noe, Raymond A. (2002). **Employee Training and Development** . Boston: McGraw-Hill Irwin.
28. Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. **Public Administration Review,** Vol.65, No.1, pp: 45-56.
29. Richard, Orlando C. & Johnson, Brown (2008). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. **International Journal of Human Resource Management,** Vol.12. No 2, pp: 299-310.
30. Robbins, Stephen P. (2001). **Business Today: The New World of Business**. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
31. Samad, Sarminah. (2011). Predictors of Performance Appraisal Among Managers in Malaysian Commercial Banks. **International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR Vol. 6** IACSIT Press, Bali, Indonesia.
32. Sekaran, U. (2000), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.
33. Tessema, Mussie Teclemichael & Soeters, Joseph L. (2006). Challenges and Prospects of HRM in Developing Countires:

Testing the HRM- Performance Link in the Eritrean Civil Service. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 17, No.1, pp:86-105.

34. Thoha, Nurianna & Bickley, Maureen & Whiteley, Alma (2006). HRM Transition in Indonesian Companies: Linear and Non-Linear Approaches. **International Review of Business Research Papers**. Vol. 2, No.1, pp: 1-15.
35. Williams, Chuck (2012). **Management**. Australia: South-Western College Publishing – Thomson Learning.
36. Wisan, G. (2012). **Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators**، The Balanced Scorecard، Performance Measures، And Six Sigma In The College And University Sitting. Eric. Identifier: ED 475 764. North East Association For Institutional Research.
37. Woodford, Kelland Mase, Jeanne D. (2012), "Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting", **Equal Opportunities International**, Vol. 21, No.4.
38. Zwick, T., The impact of training intensity on establishments productivity. **Labor Economics**, 2006, Vol. 11, pp. 715-740.

ملحق رقم (١)

أسماء الدكاترة المحكمين لاستبانة الدراسة

الاسم	موقع العمل
١- د . هايل السرحان	جامعة ال البيت
٢- د. بهجت جوازنه	جامعة ال البيت
٣- د. هايل عبابنه	جامعة ال البيت
٤-د . عبدالله العظمات	جامعة ال البيت
٥-د. سليمان الحوري	جامعة ال البيت
٦-د .ضياء الروسان	الجامعة الهاشمية
٧-د. نائل موسى السرحان	الجامعة الهاشمية
٨-د. فايز الشرفات	الجامعة الهاشمية
٩-د. شرين أبو سمير	الجامعة الهاشمية

ملحق رقم (٢)
نموذج الاستبانة

أخي الفاضل /أختي الفاضلة.....

أضع بين ايديكم استبانة لدراسة "**ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدي الصناعية**"، راجياً منكم التفضل الاطلاع عليها وقراءتها بتمعن ودقة، ومن ثم اعطاء رأيك بوضع اشارة (×) بالمكان الذي تراه مناسب. علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنها ستعامل بسرية كاملة.

شاكراً تعاونكم معي

الباحث

أولاً: الخصائص الديمغرافية

العمر:

اقل من ٣٠ ☐ من ٣٠ – أقل من ٤٠ ☐ من ٤٠ أقل من ٥٠ ☐

٥٠ سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي:

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

عدد سنوات الخدمة:

أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠– أقل من ١٥ ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً: مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقـــــــــــرة	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد
مجال الاستقطاب والتعيين						
١	توظف إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات الكافية في جميع المجالات الادارية المهمة.					
٢	تستقطب إدارة الشركة أصحاب المهارات والخبرات في مجالات الاعمال المختلفة.					
٣	تعتمد إدارة الشركة على المقابلة قبل عملية التعيين.					
٤	يتم عقد مجموعة اختبارات لغرض المفاضلة والتعيين.					
٥	تعتمد إدارة الشركة على معلومات الفرد الشخصية في التعيين.					
٦	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين (الاستمارات، الخبرات السابقة، السيرة الذاتية).					
مجال التدريب والتطوير						
١	تشرك الإدارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.					
٢	تقوم إدارة الشركة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب لتطبيقها في أعمالهم.					
٣	تُؤَمن إدارة الشركة أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
٤	تقوم إدارة الشركة بمراقبة ومتابعة مستوى العاملين.					
٥	تحتفظ إدارة الشركة بقاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين، وانشطة تدريبهم.					

مجال تقييم الأداء						
١	تعتمد إدارة الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.					
٢	تحتفظ إدارة الشركة بمعلومات كافية عن أداء العاملين.					
٣	تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لأغراض الترقية.					
٤	تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.					
٥	تحتفظ إدارة الشركة على معلومات كافية وتفصيلية في تقييم نظام أداء العاملين.					
مجال التعويضات						
١	تُحدد الاجور للعاملين كلٌ حسب كفاءته وخبرته وعدد سنوات خدمته.					
٢	تُحدث نظام التعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
٣	يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافئات والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.					
مجال مشاركة العاملين						
١	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار.					
٢	تمنح الإدارة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.					
٣	لدى الإدارة ثقافة تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات.					

ثالثاً: مقياس أداء العاملين

الرقم	الفقـــــــــــرة	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد
مجال السرعة						
١	لدى العاملين المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
٢	يقـوم العـاملين علـى اتخـاذ القـرارات بـشكل جيـد وبالـسرعة المناسبة.					
٣	لـدى العـاملين القـدرة علـى التكيـف مـع المتغيـرات والظـروف المستجدة .					
٤	يواظب العاملين على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير.					
مجال الجودة						
١						
٢	يتوفر لدى العاملين القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.					
٣	يختـار العـاملون الإجـراءات المناسـبة حـسب طبيعـة المهـام الموكلة إليهم.					
٤	يحرص العاملون في الشركات الصناعية على إنجاز الأعمال بأقل أخطاء.					
٥	يحرص العاملون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.					
٦	لـدى العـاملين الرغبـة فـي بـذل مجهـود كبيـر لتحقيـق أهـداف الشركة.					
٧	ينجز العاملين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
مجال الدقة						
١	لدى العاملين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.					
٢	يقوم العاملين بإنجاز الاعمال الموكلة اليهم فينها دون تأخير.					
٣	يقـوم العـاملين بتنظـيم أعبـاء العمـل يوميـاً مـع التقيـد بالقواعـد وتنظيمات العمل.					
٤	يقوم العاملين بإنجاز أعمالهم بدقة عالية.					